



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Página

3

1

¿PARA QUÉ ESTA GUÍA?

Página

4

2

EL DIAGNÓSTICO COMO PRIMER PASO
HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Página

6

3

EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN,
LA GUÍA ESTRATÉGICA PARA SALIR AL EXTERIOR

Página

8

4

¿CÓMO HAN HECHO OTROS?
EXPERIENCIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Página

11

5

AYUDAS Y FINANCIACIÓN: ¿A DÓNDE ACUDIR?



1 ¿PARA QUÉ ESTA GUÍA?

¿TE GUSTARÍA AMPLIAR TU NEGOCIO A OTROS PAÍSES?

¿HAS OÍDO HABLAR DE **INTERNACIONALIZACIÓN**,
PERO NO SABES POR DÓNDE EMPEZAR?

¿TIENES YA ALGUNOS CLIENTES INTERNACIONALES,
PERO QUIERES SEGUIR CRECIENDO FUERA?

Esta guía tiene como **OBJETIVO PRINCIPAL** ayudarte a encaminar tu proyecto empresarial hacia el exterior, a través de herramientas sencillas adaptadas a las industrias culturales y creativas, que permitan orientar tu internacionalización de una forma sostenible, sólida y segura. Durante su lectura, que apenas te llevará 10 minutos, se concreta:

- La **importancia** del Diagnóstico de Internacionalización, como primer paso para evaluar si cuentas con los recursos necesarios y si tu proyecto empresarial está preparado para iniciar el camino hacia la internacionalización.
- Las **ventajas** de contar con un Plan de Internacionalización, como guía estratégica para orientar la actividad internacional de tu empresa.
- Las **posibilidades** de financiación que organismos públicos ponen a disposición del sector cultural y creativo para apoyar su competitividad y para impulsar su actividad internacional.
- La **experiencia** de empresas que hace unos años se encontraban en tu misma situación y que han conseguido llegar a clientes internacionales a través de un Plan de Internacionalización.



2 EL DIAGNÓSTICO COMO PRIMER PASO HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN.

¿EN QUÉ CONSISTE?

El Diagnóstico de Internacionalización representa una herramienta clave como primer paso para mirar al exterior. Se trata de un análisis en el que se estudian y evalúan las capacidades de tu proyecto empresarial, así como su potencial, de cara a afrontar un proceso de promoción y expansión a nivel internacional.

¿QUÉ DATOS SE ANALIZAN?

El Diagnóstico de Internacionalización es una fotografía actual sobre la competitividad internacional de tu proyecto. Para ello, se analizan los siguientes ámbitos:

- El potencial del servicio o producto que desees internacionalizar.
- Las características y el conocimiento que posees sobre el mercado al que te diriges, ya sea un mercado cliente, mercado de nicho o un mercado geográfico.
- Los recursos internos que posee tu empresa para afrontar el proceso de internacionalización con garantías.
- Las capacidades del equipo humano que llevará a cabo el proceso de expansión internacional.
- La orientación de tu empresa hacia la innovación y la digitalización, como elemento esencial para llegar a clientes internacionales.



2 EL DIAGNÓSTICO COMO PRIMER PASO HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN.

¿QUÉ RESULTADO OBTENGO TRAS REALIZAR EL DIAGNÓSTICO?

El Diagnóstico de Internacionalización te ofrecerá la siguiente información:

- **Grado global de preparación de tu proyecto** para afrontar el proceso de internacionalización, en términos cuantitativos.
- **Grado de equilibrio** entre las diferentes secciones analizadas: externas (producto/servicio-mercado) e internas (empresa, equipo humano, innovación).
- **Recomendaciones generales sobre mejoras** que tu empresa debería acometer para afrontar la internacionalización con mayores garantías de éxito y aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado elegido.

Con toda esta información, podrás reducir el riesgo y la incertidumbre que normalmente acompaña a los procesos de internacionalización. Te servirá además como base para elaborar una hoja de ruta concreta para abordar los mercados internacionales.

¿CUÁLES SON LOS SIGUIENTES PASOS?

Dependiendo de los resultados del diagnóstico, los siguientes pasos a realizar podrían ser:

- Si el **grado de preparación es bajo o moderado**, acometer las mejoras propuestas antes de realizar un Plan de Internacionalización.
- Si el **grado de preparación es alto o muy alto**, elaborar un Plan de Internacionalización, preferentemente con asesoramiento especializado.



3 EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN, LA GUÍA ESTRATÉGICA PARA SALIR AL EXTERIOR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Un Plan de Internacionalización es una hoja de ruta en la que se marcan unos objetivos claros de internacionalización (ventas, clientes, países, etc.) y se definen una serie de acciones (comerciales y marketing, personas, finanzas, etc.) que permitirán lograr estos objetivos en un determinado horizonte temporal.

¿CUÁNDO SE PUEDE REALIZAR?

Elaborar y, sobre todo, implementar un Plan de Internacionalización con ciertas garantías de éxito requiere recursos, tanto financieros como personales. Por lo tanto, antes de comenzar, es muy recomendable:

- Tener claro el **modelo de negocio** que vamos a internacionalizar, así como la propuesta de valor que queremos transmitir a nuestro cliente: cuál es nuestra propuesta de valor, quién es nuestro cliente objetivo, qué canales vamos a utilizar, cuáles son nuestras actividades clave, etc.
- Haber realizado un **Diagnóstico de Internacionalización** que valore los recursos que nuestro proyecto dispone para afrontar el proceso de internacionalización. En el caso de que el diagnóstico no arroje resultados positivos, se recomienda acometer las mejoras necesarias, para afrontar este proceso con mayores garantías de éxito.
- Definir e investigar sobre el **mercado o cliente** al que me dirijo, para afinar bien la estrategia: ¿existe demanda de mis productos o servicios? ¿hay mucha competencia? ¿lo que ofrezco está bien diferenciado?
- Identificar posibles **socios estratégicos** que nos ayuden a posicionarnos en ese mercado: redes, proveedores, instituciones públicas, prescriptores, influencers, otras empresas que ofrecen servicios complementarios, etc.
- Mapear posibles **fuentes de financiación** sobre las que pueda apoyar las acciones comerciales en este nuevo mercado.



3 EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN, LA GUÍA ESTRATÉGICA PARA SALIR AL EXTERIOR

¿QUÉ FORMA TIENE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN?

Todo plan estratégico contempla, como mínimo, un diagnóstico de situación (interno y externo), unos objetivos y un plan de acción. Bajo esta estructura básica, existen múltiples propuestas de formato, si bien se recomienda seguir la guía de Basque Trade & Investment, requisito para el acceso a los programas de financiación Zabaldy y Sakondu. En esta propuesta se contemplan las siguientes secciones:

- **1. Capacidad:** análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades basado en los recursos que la empresa actualmente posee (debilidades y fortalezas del equipo humano, capacidad financiera, productiva/logística, etc.) en relación con el entorno global y país elegido (oportunidades y amenazas derivadas de tendencias económicas, sociales, tecnológicas, etc.).
- **2. Mercados:** características de los mercados considerados (riesgos, sectores y nichos, cliente objetivo, competencia, proveedores, etc.).
- **3. Forma de entrada** al mercado elegido.
- **4. Producto / servicio:** análisis de la demanda del producto/servicio, razones de compra, adaptaciones, barreras comerciales y técnicas, política de precios, etc.
- **5. Política de promoción:** acciones comerciales, medios de promoción, adaptación de medios en el mercado de destino, etc.
- **6. Calidad y factibilidad del proyecto:** objetivos, planificación, equipo, cuadro de mando, etc.
- **7. Impacto sobre la empresa:** previsiones sobre facturación, plantilla, posición competitiva, etc.
- **8. Impacto sobre el entorno:** efecto tractor del proyecto sobre la competitividad del territorio.



4

¿CÓMO LO HAN HECHO OTRAS EMPRESAS? EXPERIENCIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

SAIOA GOITIA, CEO, SOPHIE ET VOILÀ

¿Cómo ha sido vuestro camino hacia la internacionalización?

Empezamos asistiendo a ferias internacionales; intentábamos localizar a las personas organizadoras y les mostrábamos nuestra propuesta y cómo le dábamos valor a través de diseños vanguardistas. Hoy en día estamos en 13 países, entre ellos, Japón, Italia y Estados Unidos.

En un principio, comenzamos con estas ferias internacionales, y poco a poco hemos ido cerrando contratos con agentes y distribuidores en cada país. Nos parece una buena estrategia, que ha sido positiva durante la COVID ya que, aunque no podamos viajar, seguimos teniendo, a través de estas personas, nuestros ojos y oídos en cada mercado.

¿Qué os aportan programas como KSlatea?

Solicitamos KSlatea en 2019, dado que nuestro objetivo para este año (2020) era impulsar la expansión en Estados Unidos. La estrategia que teníamos definida, y que afianzamos dentro del programa, consistía en analizar dónde está nuestra competencia para ver hacia dónde nos convendría dirigirnos.

No obstante, las inversiones que hay que hacer son altas. Por ello, a través del programa hemos solicitado ayudas como Sakondu, que nos ha ayudado a financiar los viajes y la asistencia a ferias en Estados Unidos. La pandemia hizo que tuviéramos que adaptar la estrategia definida en KSlatea, y dirigirla hacia agentes y plataformas digitales, marketplaces y web online.



4

¿CÓMO LO HAN HECHO OTRAS EMPRESAS? EXPERIENCIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

**MUNTS BRUNET NAVARRO, RESPONSABLE
DE COORDINACIÓN DE PRODUCCIONES Y
ACTIVIDADES, EDITORIAL CONSONNI**

¿Cómo ha sido vuestro camino hacia la internacionalización?

Consonni es una editorial con un espacio cultural independiente en el barrio bilbaíno de San Francisco. Desde 1996 producimos cultura crítica y en la actualidad apostamos por la palabra escrita y también susurrada, oída, silenciada, declamada; la palabra hecha acción, hecha cuerpo. Desde el campo expandido del arte, la literatura, la radio y la educación ambicionamos afectar el mundo que habitamos y afectarnos por él.

La producción artística en consonni ha tenido una proyección internacional importante y prueba de ello es que consonni es una de las co-fundadoras en 2010 de la red europea ENPAP (European Network for Public Art Producers). En 2016 decidimos hacer una apuesta por la labor editorial que poco a poco se iba haciendo un hueco en el mundo del libro. Desde ese momento, empezamos a dedicar energía a esta parte, cuidando cada fase de la edición, diseño, distribución y amplificando los contenidos. La mayoría de títulos están publicados en castellano así que de forma orgánica fuimos acercándonos hacia el contexto latinoamericano donde los libros se iban demandando.

Con el arte mirábamos a Europa, con el libro la mirada se dirige a América Latina. Siempre fuimos poco a poco, pudimos viajar a Argentina y luego a México, participar en ferias, presentar el proyecto y visitar librerías, además de contactar con distribuidoras, conocer a posibles cómplices y entender mejor cada contexto. Para nosotras es muy importante conocer el contexto y desarrollar complicidades en cada lugar.



4

¿CÓMO LO HAN HECHO OTRAS EMPRESAS? EXPERIENCIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

**MUNTS BRUNET NAVARRO, RESPONSABLE
DE COORDINACIÓN DE PRODUCCIONES Y
ACTIVIDADES, EDITORIAL CONSONNI**

¿Qué os aportan programas como KSlatea?

Trabajar en el ámbito cultural y desde la cultura crítica, no es fácil y no se cuentan con demasiados recursos. Para nosotras es importante trabajar de forma consciente con las comunidades a las que nos dirigimos, estableciendo relaciones y complicidades. Por eso, nuestro camino internacional esta siendo paulatino y cuidadoso.

Vimos a KSlatea como una oportunidad de apoyo, de acompañamiento para trabajar cuestiones más técnicas, y traducir en un plan ciertas ideas y necesidades, con unas lógicas y un lenguaje quizás más de mercado y con una visión externa de personas que nos podía dar una mano para llevar adelante nuestros proyectos. También fue útil a nivel de financiación, permitiéndonos localizar y acceder a ayudas concretas de internacionalización que están siendo un respaldo para este arduo aunque hermoso camino que es el amplificar voces.



5 AYUDAS, Y FINANCIACIÓN: ¿ADÓNDE ACUDIR?

Distintos organismos públicos ponen en marcha programas de ayudas y subvenciones dirigidas a financiar proyectos de internacionalización empresarial. En ocasiones, el desconocimiento sobre cómo identificar o acceder a estas convocatorias dificulta a las empresas culturales y creativas el acceso a estas oportunidades. Por ello, te recomendamos prestar atención de forma periódica a las siguientes webs, en las que se publican convocatorias de ayudas y subvenciones en esta área:

AYUDAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EUSKADI

Basque Trade & Investment:

Instituto Etxepare:

Diputación de Bizkaia - Internacionalización:

Diputación de Gipuzkoa - Internacionalización:

Diputación de Araba - Interkoop:

Cámaras de Comercio - Programa PROFEX:

- **Cámara de Bilbao:**
- **Cámara de Araba:**
- **Camara de Gipuzkoa:**

5 AYUDAS, Y FINANCIACIÓN: ¿ADÓNDE ACUDIR?

Distintos organismos públicos ponen en marcha programas de ayudas y subvenciones dirigidas a financiar proyectos de internacionalización empresarial. En ocasiones, el desconocimiento sobre cómo identificar o acceder a estas convocatorias dificulta a las empresas culturales y creativas el acceso a estas oportunidades. Por ello, te recomendamos prestar atención de forma periódica a las siguientes webs, en las que se publican convocatorias de ayudas y subvenciones en esta área:

AYUDAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN FUERA DE EUSKADI

ICEX:

Acción Cultural Española - Movilidad:

Europa Creativa:

Europa Creativa Media Euskadi:

Prioridades, oportunidades y líneas de financiación de la Unión Europea: